

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PAULO SERGIO PARABOCZ

Alteração de indicadores chaves de processo para medição de toda a cadeia de
serviços

CURITIBA 2014

PAULO SERGIO PARABOCZ

Alteração de indicadores BSC chaves de processo para medição de toda a cadeia de serviços

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialização de Contabilidade e Finanças no programa de pós graduação, da Universidade Federal do Paraná, orientadora Simone Bernardes Voese.

CURITIBA

2015

Sumário

1 INTRODUÇÃO	9
2 PROBLEMA	10
3 OBJETIVOS	10
3.1 Objetivo Geral	10
3.2 Objetivos Específicos	10
4 JUSTIFICATIVA	11
5 TEORIA INSTITUCIONAL BSC	12
5.1 Perspectivas Financeiras	16
5.2 Processos Internos	17
5.3 Clientes	19
5.4 Aprendizado e Crescimento	20
6 BALANCED SCORECARD ESTRATEGIA.....	21
6.1 A Consciência de indicadores de estratégia	27
6.2 Indicadores Lead e Lag.....	28
6.3 A Implementação de indicadores de remuneração variável.....	30
6.4 A Estratégia continua nos processos	32
6.5 Criando a consciência estratégica	33
7 ESTUDO DE CASO	34
7.1 Descrições da Organização	34
7.2 Indicadores antes das alterações.....	35
7.3 Alterações dos indicadores	38
7.4 Extração de dados de Indicadores	38
7.5 Ferramenta de Gestão On-line.....	40
7.6 Apurações dos Resultados	41
8 METODOLOGIA.....	43

9 CONCLUSÃO.....	45
9.1 Recomendações	47
10 REFERÊNCIAS.....	48
11 CRONOGRAMA.....	50

AGRADECIMENTOS

À Deus pelo dom da vida, pelas manhãs de Sol e chuva a quem podemos contar em todos os momentos.

A todos os professores do pós-graduação que contribuíram na minha formação acadêmica e aprendizado de vida, em especial a minha orientadora Simone Bernardes Voese.

Aos meus colegas da pós-graduação pela oportunidade de aprendizado coletivo, trocas de experiências e conhecimento adquirido.

A minha Mãe Maria Delourdes Colaço e Pai Sérgio Parabocz, por me conceder a possibilidade de estudar e dar sequência na vida acadêmica.

A minha esposa Ana Paula Basso, por me apoiar nesta etapa da minha vida.

A UTFPR pelo trabalho e oportunidade na formação de novos especialistas, bem como a todos os envolvidos no processo da pós-Graduação.

RESUMO

“Assim como não é possível realizar um vôo seguro baseando-se apenas no velocímetro de um avião, indicadores financeiros não são suficientes para garantir que a empresa está caminhando na direção correta.” Kaplan e Norton (1997)

Os indicadores do balanced scorecard são utilizados na organização para medir a eficácia dos indicadores e resultados alcançados. As organizações não podem ficar somente em função do indicador financeiro para nortear o resultado inerente aos valores e missão estratégica.

A implementação das alterações nos indicadores das 4 perspectivas aplicados na empresa em que foi realizado o estudo de caso e levando os dados para sustentação ao estudo. A relação entre indicadores e estratégia, e como realizar a montagem dos indicadores voltamos esta metodologia.

A criação da consciência na organização sobre a necessidade de indicadores de consciência e como permeá-los para longevidade da empresa. Adotando estratégia necessária para engajamento de todos os funcionários. Processos de devolutiva de performance e feedback.

A descrição da Organização e modelo de gestão de pessoas e forma de avaliação dos colaboradores.

Os indicadores no formato de como eram medidos anteriormente, a mudança de indicadores chaves do processo para medição de todos os serviços prestados e as interferências na implantação.

Os indicadores vinculados ao balanced scorecard com remuneração variável inerente ao resultado alcançado e seus benefícios e malefícios. Os indicadores Lead e Lag para acompanhamento dos membros da organização.

A implantação de uma ferramenta on-line para viabilizar gerenciamento a distância por indicadores, e centralizar os dados de resultado para facilitar apresentação de performance. A visibilidade do portal com todos os indicadores para todas as Unidades podendo visualizar os resultados no momento que a organização precisasse realizar consulta ou realizar plano de ação para os

indicadores que não obteve o resultado abaixo da meta estipulada inerente ao objetivo estipulado de acordo visão da organização.

O impacto das alterações realizadas na forma da métrica de medição dos indicadores de resultado do balanced scorecard e modelo de apresentação.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho apresentado sobre o estudo das necessidades das empresas trabalharem com metodologia Balanced Scorecard como modelo de indicadores de desempenho e a eficácia dos apontamentos financeiros, processos, pessoas e clientes na utilização como instrumento de gestão a eficácia no controle Organização a distancia.

As perspectivas estabelecem o consenso em relação a estratégia adotada inerente aos resultados apresentados e tomada de decisão sistêmica. Os objetivos estratégicos devem estar ligados diretamente para garantir o crescimento, os direcionadores adotados na perspectiva da empresa vão priorizar na sua Missão, Visão e Valores.

O objetivo dos indicadores financeiros é medir na perspectiva financeira a de rentabilidade os resultados alcançados e prazo, qualquer ação deve ser relacionada cause e efeito do indicador buscando melhoria e consequentemente a perenidade da organização.

O indicador de clientes tem por finalidade medir da carteira de clientes da organização a satisfação, fidelidade no ramo. Podendo estimar as vendas e modificar ou redimensionar sua escala de produção.

O indicador de processos é um dos mais críticos, pois está diretamente ligado aos resultados da empresa, podendo impactar em todas as perspectivas de forma positiva ou negativa. A qualidade do produto o desperdício a metodologia de produção são fatores que podem determinar o sucesso de toda a cadeia de indicadores a “... qualidade consta do estabelecimento de novas diretrizes para garantir níveis de desempenho sempre melhores que os dos concorrentes: mais qualidade, menor custo, melhor prazo, para os produtos e processos da empresa. ” (LIMA et al.,2002)

O indicador de pessoas está ligado ao aprendizado e crescimento organizacional, a capacidade de treinamento e os funcionários visto como pontos de ligação entre os indicadores, pois a satisfação e retenção estão ligadas a alta

produtividade aliada a qualidade, atendimento a clientes de forma efetiva e movimentação de investimentos de forma coerente.

Os serviços prestados pela Vid_Curitiba para os clientes desdobrados em forma de indicadores de resultado e apresentados mensalmente na reunião de performance realizada mensalmente pelo sistema de gestão On-line, para análise e discussão das anomalias ou melhorias relacionadas ao processo.

2 PROBLEMA

É possível gerenciar uma empresa por indicadores Balnced Scorecard na tomada de decisão a distância de forma eficaz?

3 OBJETIVOS

- Verificar a viabilidade de gerenciamento por Indicadores BSC.
- Verificar a viabilidade de gerenciamento a distância por indicadores.
- Verificar o sucesso de acompanhamento por indicadores.
- Verificar o método de avaliação por indicadores.
- Verificar a viabilidade de uma ferramenta de gestão on-line vinculada para apresentação dos indicadores.

3.1 Objetivo Geral

Identificar a eficácia do BSC como instrumento de gestão para um Centro de Serviços compartilhados a distância.

3.2 Objetivos Específicos

1 – Descrever os indicadores do Balanced Scorecard de um Centro de Serviços Compartilhados.

2 – Os indicadores da empresa no modelo Balanced Scorecard estão desenhados de forma a medir a eficácia dos resultados.

3 – Verificar se o indicador tem sido útil em tomada de decisão.

4 JUSTIFICATIVA

A Governança por indicadores viabiliza mecanismos para suportar a gestão empresarial moderna que auxilia na forma eficiente de acompanhamento dos resultados dos processos aumento de chances de sucesso nos negócios. De forma conclusiva apresenta considerações e retrato dos processos mapeados podendo realizar o gerenciamento a distância.

Quando duas espécies quaisquer competiam por um recurso essencial, mais cedo ou mais tarde uma delas se deslocava a outra. Na ausência de influências compensadoras que mantivessem um equilíbrio estável proporciona a cada uma das espécies uma vantagem em seu próprio território, somente uma das duas sobreviveria. (MONTGOMERY;PORTER,1998, 1998.P.3)

O mundo globalizado força cada vez mais as empresas, adotarem medidas estratégicas de médio e longo prazo para retorno positivo dos resultados nos indicadores, palavras de Kaplan e Norton (1997, p. 21): “o que não é medido não é gerenciado”.

Segundo Kaplan e Norton (1997), Balanced Scorecard deve ser um incentivo para que as unidades de negócio vinculem seus objetivos financeiros a estratégia da empresa. Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas financeiras do Scorecard.

As medições dos indicadores inerentes ao enfoque do negócio pode determinar a usabilidade do indicador a ponto de transparecer a melhor ação para tomar inerente aos resultados.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o Balanced Scorecard deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem os objetivos financeiros a estratégia da empresa. Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas financeiras do Scorecard.

Contudo é necessário que a organização esteja com as perspectivas de indicadores de forma transparente para os envolvidos na Organização no formato top Down, garantir todas as metas e objetivos vinculados ao Balanced Scorecard.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 26) “scorecard equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas”

5 TEORIA INSTITUCIONAL BSC

As empresas por diversas décadas realizaram a medição somente de ativos intangíveis financeiros, ao passar dos tempos evidenciou que para evoluir de forma mais eficaz seria necessária uma nova forma de medição, pois a atual já se demonstrava ineficaz.

Segundo Cobra (2003, p. 42) na “era da globalização, a união de países, formando blocos econômicos, fortaleceu a economia cada dia mais globalizada, e isso tem levado as organizações a reverem suas estratégias de sobrevivência e crescimento. Diante deste cenário globalizado, é apropriado para as empresas, independentemente da abrangência da sua atuação, ou ainda do porte e tamanho, reavaliar constantemente suas estratégias competitivas. É necessário formular estratégias globais, pois as forças e as demandas de consumo que atuam nos mercados nacionais e regionais são globais”.

O modelo de medição de resultados somente financeiros se mostrava cada vez mais ineficaz por demonstrar apenas um indicador da empresa, obtendo inúmeros fatores que incidem no resultado e para uma sociedade cada vez mais competitiva na busca por resultados mais expressivos seria necessário modernizar o modelo de gestão.

Para Kaplan e Norton (1997), “os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do scorecard, afirma Marion (2006, p.

1) “O Ativo Intangível ou Incorpóreo ou Ativo Invisível são bens que não se pode tocar, pegar, que passaram a ter grande relevância a partir das ondas de fusões e incorporações na Europa e nos Estados Unidos”.

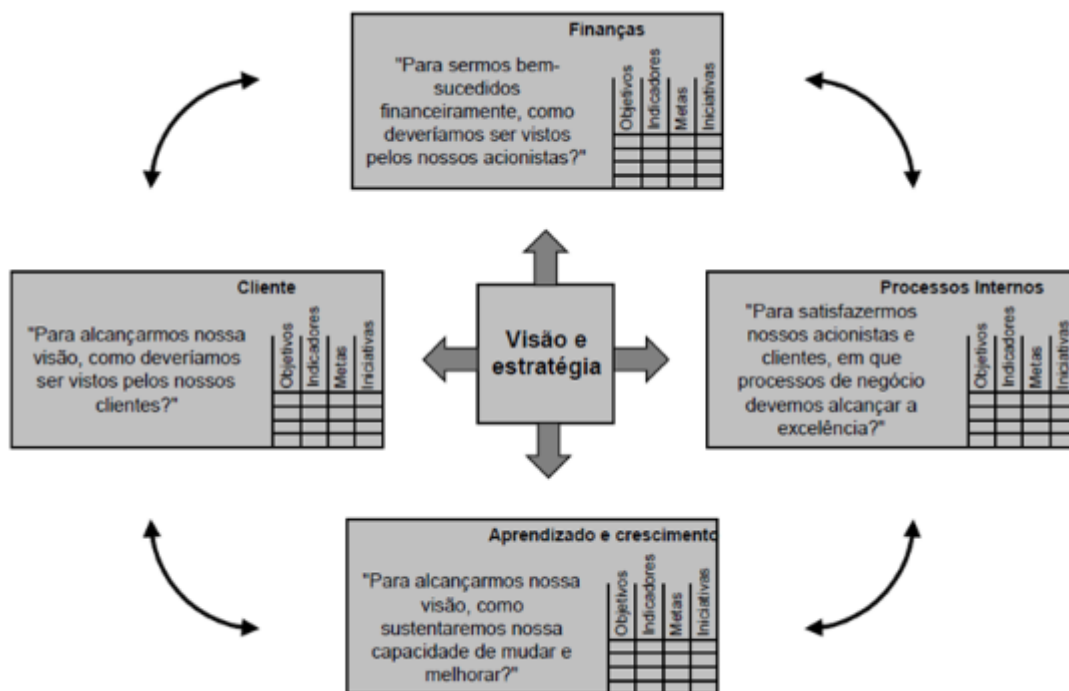
O indicador financeiro foi desenvolvido para visualizar os resultados financeiros e atender a necessidade dos contadores na tomada de decisão se tornando necessário para acompanhamento das empresas.

Segundo Paiva (2002, p. 1) “Na Sociedade do Conhecimento os ativos intelectuais, principalmente os encontrados nos recursos humanos, passaram a ser considerada a chave para uma vantagem competitiva sustentável.” Para Philip Kotler e Fernando Trias de Bes (2012) pag 32” tudo está mudando constantemente e a mudança está vindo cada vez mais com mais rapidez. A concorrência global também está se tornando cada vez mais intensa. ”

A Criação de um novo modelo de indicador passou a ser necessária, na busca da evolução e aprimoramento dos modelos gerenciais das empresas, sempre buscando evolução nos resultados.

Segundo Philip Kotler e Fernando Trias de Bes (2012 pag 32).”O motivo pelo qual a inovação deve ser alcançada mediante a projetos independentes e processos é consequência natural deste duplo objetivo contraditório: permanecer eficiente e, ao mesmo tempo, pensar, repensar suposições, comparar e examinar como organizações trabalham, pensar a respeito de novas possibilidades, avalia-las, projetá-las, refiná-las, e testá-las; por fim leva-las ao restante da organização como uma tarefa que , então pode e deve ser adotada como padrão e aceita como uma nova rotina. “

No entanto para realizar uma inovação no sistema de medição seria necessário realizar um estudo, que foi conduzido em 1990, pelo Instituto Nolan Norton, em conjunto à KPMG, que patrocinou o estudo referente a indicadores no período de um ano. O Intitulado Measuring Performance in the Organization of the Future, o estudo consistia no desenvolvimento de uma nova metodologia de medição de Indicadores de desempenho, e com a participação de empresas de diversos ramos, como: Advanced Micro Devices (AMD), Apple Computers, General Electric (GE), Hewlett Packard (HP) e Shell Canada (KAPLAN; NORTON, 1997). O principal executivo que estava na vanguarda, David P. Norton, conduziu estudos e contou com a participação de Robert S. Kaplan.



Quadro 01 – O Balanced scorecard fornece a Estrutura Necessária para tradução da Estratégia em termos operacionais.

Fonte: KAPLAN e NORTON, 1997, p. 10.

Segundo Philip Kotler e Fernando Trias de Bes (2012 pag 33) “Os projetos de inovação têm uma data de início e outra de termino, recebem recursos específicos, são administradas por equipes próprias, possuem objetivos definidos e alguém responsável pelos resultados”.

Ao chegar no fim da pesquisa realizada se deu início as mudanças sugeridas por Kaplan e Norton (2004) recomendavam às empresas que os indicadores financeiros de resultado não deveriam ser descontinuados, com a introdução de três perspectivas – clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. As novas perspectivas somada a já existente fundamentam o Balanced Scorecard (BSC).

As pessoas mudarem o modo que trabalham hoje, elas devem parar de fazer o que estão fazendo, retroceder, pensar, repensar suposições, comparar e examinar como outras organizações trabalham, pensar a respeito de novas possibilidades, avalia-las, projetá-las, redefini-lás, ao restante da organização como uma tarefa que, então, pode e deve ser adotada como padrão e aceita como uma nova rotina. (KOTLER; BES, 2012, P.32)

O estudo sobre as perspectivas realizadas por Norton e Kaplan apresentava uma nova forma de visualizar os resultados, podendo analisar outros fatores que estão ligados diretamente no resultado final. Porém as empresas devido ao desconhecimento desta inovação e como implanta-las de forma eficaz inerente a cada ramo de negócio e suas particularidades, podendo ter uma fase de maturação para realmente obter o resultado esperado pela implantação das novas perspectivas.

O Balanced Scorecard deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um equilíbrio entre as medidas de resultado – as consequências dos esforços do passado – e as medidas que determinaram o desempenho futuro. E o scorecard se equilibra entre as medidas objetivas, de resultado, facilmente quantificáveis, e subjetivos, até certo ponto discricionários, das medidas de resultado (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 9).

A análise de gestão de desempenho é utilizada como uma prévia nos indicadores de resultado, e com a possibilidade de analisar todo o contexto observando e analisando as quatro perspectivas é possível visualizar o resultado de todos os ambientes da empresa como produção, clientes, pessoas e financeiro.

A perspectiva que as empresas desejam buscar com mais afinco variam inerente a cada modelo de governança e meio que estão inseridas, deve se levar em consideração a missão e visão estratégica e valores, pois cada empresa busca determinado objetivo para sua existência como organização e idealização.

O Mapa estratégico da organização deve estar claro e objetivo para visualizar e delimitar o BSC. O Objetivo estratégico da organização deve ser buscado e idealizado de forma concreta para sucesso da organização.

A construção dos indicadores deve ser realizada inerente ao ramo da empresa e meio em que se está inserida, levando em consideração o mapa estratégico da empresa para que os indicadores reflitam o resultado esperado.

A meta para os indicadores deve ser desafiadora, porém jamais inalcançável, pois pode afetar diretamente as pessoas que estão ligadas ao resultado final, e

resultando no impacto negativo, podendo colocar em cheque a forma de medição e coerência do indicador.

5.1 Perspectivas Financeiras

O Indicador Financeiro é traduz em valores o resultado alcançado pela organização e por isso até hoje é muito utilizado, pois demonstra de forma clara e objetiva o resultado monetário e status financeira em que a empresa se encontra de forma rápida e de fácil visualização. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 50) “os objetivos e medidas financeiros precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do scorecard”. O resultado medido pode ser projetado e tomado medidas de proteção contra os possíveis resultados negativos ou realizar investimentos no mix de produtos para agregar valor aos produtos gerados e alavancar o resultado mais expressivo. Segundo Kaplan e Norton (2001, p.261) “ Na perspectiva financeira, cada indivíduo podia identificar um item de custo ou receita sujeito à sua influência. ” O indicador também pode demonstrar os desperdícios financeiros que podem impactar de forma negativa a empresa e resultar no fracasso do administrador, conforme o aumento das vendas os desperdícios de investimentos realizados desordenamento tendem a crescer junto e um indicador de rentabilidade de investimentos se faz necessário para saúde financeira da empresa. Segundo Kaplan e Norton (1997,p,49) “ É por isso que os objetivos financeiros de todas as unidades de negócios deem ser analisados periodicamente, pelo menos uma vez por ano, a fim de que a estratégia financeira da unidade seja reafirmada ou mudada. ”

A maioria das unidades de negócio na fase de sustentação estabelece objetivos financeiros relacionados a lucratividade. Esses objetivos podem ser expressos através de medidas consideram o capital investimento na unidade de negócios como uma contribuição externa e exigem dos executivos que maximizem a receita gerada a partir do capital de investimento. As medidas utilizadas contábeis geradas com o nível de capital investido na unidade; retorno sobre o investimento, retorno sobre o capital empregado e valor econômico agregado são as medidas usadas para avaliar o desempenho das unidades. (Kaplan e Norton 1997,p.51)

O conjunto destes indicadores financeiros tem por finalidade demonstrar o retorno do capital investido. Conforme Padoveze (2003, p. 9) “A contabilidade Gerencial mudou o foco da Contabilidade, passando dos registros e análise das transações financeiras para a utilização da informação para decisões, afetando o futuro”. Segundo Kaplan e Norton (2001, p. 12) “ Numa economia dominada por ativos intangíveis, as mensurações financeiras eram adequadas para registrar no balanço patrimonial das empresas os investimentos nos estoques de ativos imobilizados. ”

Segundo Atkinson (2000, p. 36) “Contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas”.

Os objetivos na perspectiva financeira devem ser vinculados em outras perspectivas para obter resultado financeiro com metas relacionadas a processo, pessoas e clientes. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.52) “Ao contrário, a meta é maximizar a geração de caixa em benefício da empresa, como consequência de todos os investimentos feitos no passado. ”

As mudanças e variações de indicadores financeiros é fundamental para o crescimento da empresa e incentivar resultados favoráveis a inovação.

“Essa transformação mudaria completamente os objetivos financeiros e de investimento para as unidades de negócio. É por isso que os objetivos financeiros de todas as unidades de negócio devem ser analisadas periodicamente, pelo menos uma vez por ano, a fim de que a estratégia financeira da unidade seja reafirmada ou mudada. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 52).

Segundo Kaplan e Norton (1997,p.65) “ Os vetores da perspectiva financeira serão condicionados pelo setor de mercado, o ambiente competitivo e a estratégia da unidade de negócios.”

5.2 Processos Internos

A análise de processos internos nas organizações e capacidade necessária para produção com nível de qualidade devido a globalização e produção de bens duráveis padronizados. O desempenho e resultado das organizações é determinado por grande parte da qualidade dos produtos gerados, pois incide diretamente na satisfação do cliente final. Segundo Kaplan e Norton (2001, p.261) “ Na perspectiva de processos internos, os objetivos refletiam as atividades individuais que contribuíam para a melhoria do desempenho financeiro ou dos clientes. ” O indicador de processo pode demonstrar de maneira eficaz o desperdício que está sendo gerado e capacidade de produção entre outros, inerente ao modelo de negócio que está sendo implementado. O indicador pode trazer um diferencial para organização pois deixa de maneira muito clara as deficiências da empresa e competências internas que devem ser desenvolvidas para perenidade da empresa. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 97) “Essa sequência permite que as empresas focalizem as métricas dos processos internos nos processos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas. ” A cadeia de valor deve ser analisada pela organização com muita cautela, pois desta monitoria é observada a possibilidade de inovação, melhorias operacionais e processos de pós-vendas.

As empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para essa perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectivas financeira e do cliente. Essa sequência permite que as empresas focalizem as métricas dos processos internos nos processos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas. (KAPLAN E NORTON 1997, 97).

O objetivo desta perspectiva é oferecer a infraestrutura que possibilite a execução dos objetivos de acordo com a sua capacidade de produção, podendo realizar atendimentos a solicitações de clientes com a capacidade máxima de produção e dentro dos padrões de qualidade que a empresa exige. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 101) “ O estabelecimento de objetivos e medidas para esses processos só teria sido possível através de um procedimento hierarquizado que traduzisse a estratégia em objetivos operacionais. ”

Uma empresa que queira ter a capacidade de inovar e que queira ter a oportunidade de prosperar em tempos de rápidas mudanças tem de incentivar o espírito de administração empreendedora dentro do seu próprio sistema. Tem que adotar políticas que criem o desejo de inovar e os hábitos do espírito empreendedor e da inovação em toda a organização. Para ser uma empreendedora bem sucedida, a empresa em funcionamento, seja grande seja pequena, tem de ser administrada como empresa empreendedora”. (DRUCKER, 2002, p. 346)



Quadro 02 – Cadeia de valores para os processos internos.

Fonte: KAPLAN e NORTON, 1997, p. 102. Adaptação layout Paulo Sérgio Parabocz.

5.3 Clientes

O objetivo desta perspectiva é a missão estratégica da organização que podem gerar informação para toda a empresa. E permite avaliação clara da satisfação do seu cliente sobre o seu produto oferecido no mercado, podendo analisar na perspectiva do cliente a sua visibilidade quanto o seu produto satisfaz o seu cliente o mix de produtos como: preço, serviço, relacionamento e podendo analisar a necessidade de cada cliente podendo oferecer o melhor serviço perante as necessidades levantadas ou corrigir pequenos problemas relatados pelo cliente. Segundo Kaplan e Norton (2001,p.261) “ Na perspectiva dos clientes, os empregados tinham de descobrir a pessoa ou grupo dentro ou fora da organização que se beneficiava do seu trabalho.” O indicador busca identificar possibilidade de melhoria do produto, ineficiência e capacidade de fidelizar o cliente. Segundo Kaplan e Norton (2001, p.95) “ A criação de valor para os acionistas é o desfecho almejado por toda estratégia. ”

A segmentação de mercado, potencial mercado e novos clientes, a essência da estratégia neste quesito é escolher qual o portfólio não será atendido. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 69) “Embora o preço continuasse importante, a capacidade de oferecer abordagens mais inovadoras, com melhores relações custo/benefício, influenciaria fortemente a escolha do fornecedor. ”

Certo e Peter (1993, p. 10), “afirmam que as responsabilidades dos administradores na administração estratégica compreendem “a definição da missão, a formulação da filosofia da companhia, o estabelecimento de políticas e objetivos, o desenvolvimento da estratégia, o planejamento da estrutura da organização, do pessoal, o estabelecimento dos procedimentos, o

fornecimento das instalações e do capital, o estabelecimento de padrões, de programas de administração e de planos operacionais, o fornecimento de informação de controle e a manutenção do pessoal em atividade”.

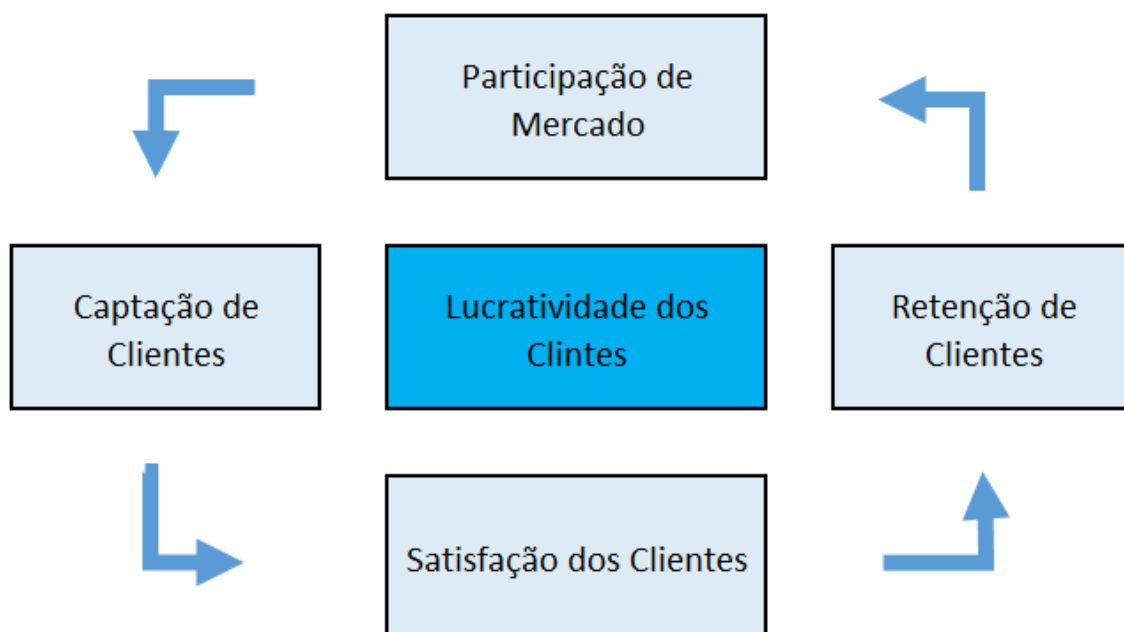


Figura 03 – A Perspectiva do cliente – Medidas Essenciais. Fonte: KAPLAN e NORTON, 1997, p. 72. Adaptado

5.4 Aprendizado e Crescimento

O indicador de pessoas talvez seja o com maior influência no indicador de processos pois somente uma pessoa é capaz de realizar inúmeras atividades inerente ao seu conhecimento e capacidade de motivação para desempenhar as atividades com tempo diferenciados. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.131) “ Os objetivos da perspectiva financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. ” As máquinas e computadores podem desempenhar 100% do seu esperado e quando compramos sabemos exatamente o que esperamos, o ser humano não tem limites. Segundo Kaplan e Norton (2001, p.261) “ Na perspectiva de processos internos, os objetivos refletiam as atividades individuais que contribuíam para a melhora do desempenho financeiro ou dos clientes. ” Por isso uma meta bem desenhada e com

proposito claro e objetivo pode elevar o resultado em valores incalculáveis pois cada pessoa responde a estímulos de forma diferente. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 133) “ Além disso, fazer o mesmo trabalho repetidamente com o mesmo nível de eficiência, não é mais suficiente para o sucesso organizacional. ” Assim para os gestores este ponto é o mais desafiante pois o resultado dos seus comandados é o resultado do líder. O indicador de desempenho de pessoas tem o objetivo de ajudar os gestores na tomada de decisão para o que os resultados sejam alavancados. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 133) “ Apenas para manter a posição relativa atual as empresas se veem obrigadas a melhorar continuamente. ”

A evolução do desempenho dos funcionários exige uma grande reciclagem da forma de pensar e mobilização da organização para montagem dos programas para fomentar objetivo da empresa “ Os indicadores de desempenho foram estabelecidos como instrumento gerencial para evitar as tendências de sucesso e fracasso ...’ (FERREIRA, et al., 2008). Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 135) “ Funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes. ”

O funcionário motivado com relacionamento direto com o cliente é importante para as empresas pois o tratamento reflete direto a satisfação do atendimento. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 136) “ A meta estabelecer a relação entre a produção dos funcionários e o número de funcionário utilizados para que esse nível de produção seja alcançado. ”

6 BALANCED SCORECARD ESTRATEGIA

O Balanced Scorecard hoje em dia é muito utilizado nas empresas, pois teve grande sucesso nas empresas em que foi dado início aos estudos, porem novas necessidades de mercado e evolução continua da sociedade revela a necessidade de atualizações quase que constantes devido as informações correrem pelo mundo em tempo quase que instantâneo, gerando mudanças a todo momento no mercado. Segundo Kother (2002, p. 32) “ Os projetos de inovação mudarão a rotina e as

regras da empresa, quer chamemos essa rotina de produto, serviço, método de vendas, sistema logístico ou método de produção. Para Kaplan e Norton (2001, p. 13) “ As organizações necessitam de novos tipos de sistemas gerenciais – concebidos explicitamente para gerenciar estratégias, e não táticas.” O desdobramento incluído na operacionalização das estratégias é feito de forma sequencial e interativa, para garantir o alinhamento. ” (LIMA et al.,2002)

As organizações necessitariam desenvolver estratégias de mercado vinculado o BSC (balanced scorecard) para que a meta estipulada para os indicadores retornasse o resultado expressivo. Segundo Kaplan e Norton (2000, p. 18) “ O balanced scorecard capacitou as primeiras adeptas a focalizar e alinhar suas equipes executivas, unidades de negócio, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros na estratégia da organização. ”

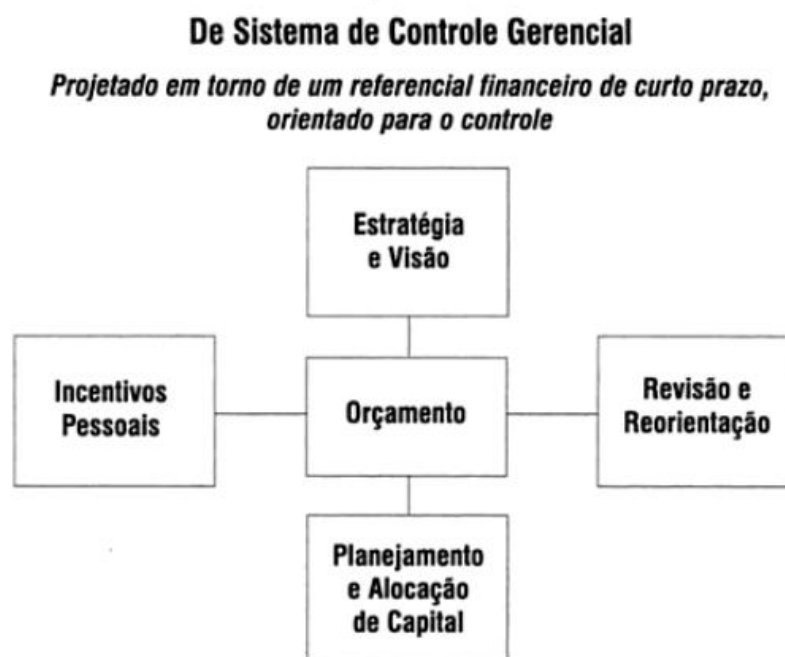


Figura 4 – Partindo de nova Premissa.

Fonte: KAPLAN e NORTON, 2001, p. 36



Figura 05 – Partindo de Nova Premissa.

Fonte: KAPLAN e NORTON, 2001, p. 36

As empresas necessitam se organizar com pensamentos sistêmicos voltados para níveis estratégicos de negócio em busca desenvolvimento econômico dentro das metas estabelecidas. Para Kaplan e Norton (2001, p. 7) “Na era da competição baseada no conhecimento, a capacidade das organizações de desenvolver, fomentar e mobiliza ativos intangíveis é fator crítico de sucesso. “

“Varios anos atrás, desenvolvemos o balanced scorecard. Ná época, achávamos que o balanced scorecard tratava de mensuração e não de estratégia. Partimos da premissa de que a confiança exclusiva em indicadores financeiros estava induzindo as empresas a opções erroneas. As mensurações financeiras são indicadores defasados; concentram-se em resultados, nas consequências de ações passadas. A dependência única em relação aos indicadores financeiros promoveu comportamento de longo prazo que sacrificam a criação de valor de longo prazo e o desempenho de curto prazo.” . (Kaplan & Norton, 2001, p. 13)

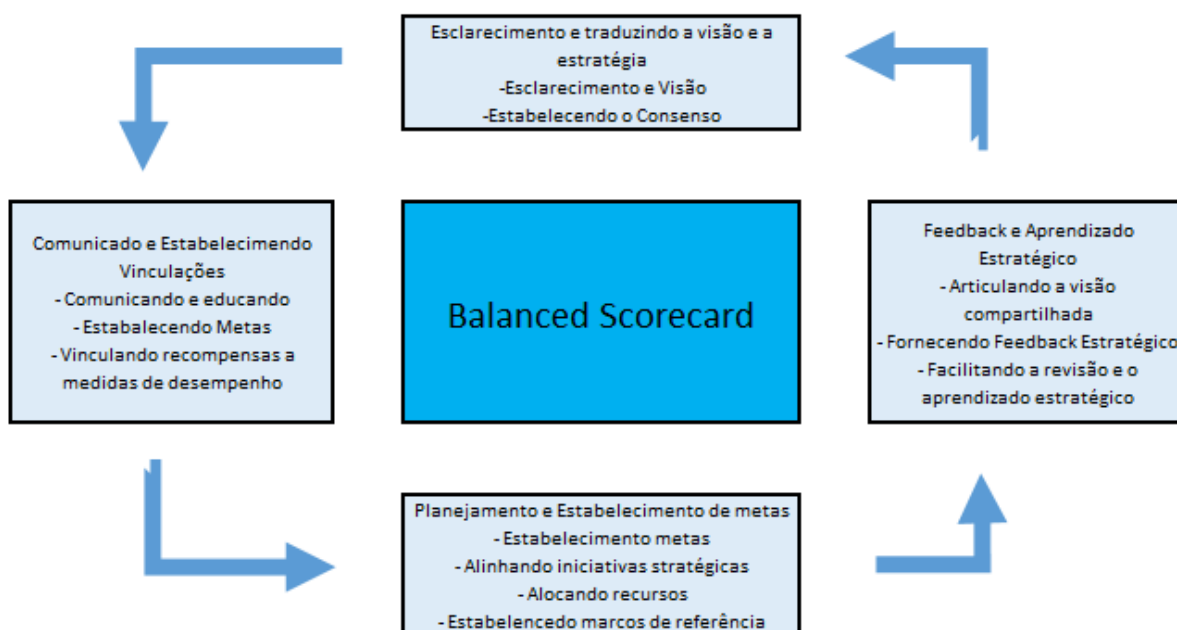


Figura 06 - O Balanced Scorecard como estrutura para ação estratégica

Fonte: Kaplan & Norton, 1997 p.12. Adaptado

As organizações desenvolvem estratégia a ser adotada desenvolvendo a sua missão de forma clara e objetiva definindo onde deseja chegar, perseguindo os valores e plano estratégico para realizar o que a empresa deseja ser. Segundo Kaplan e Norton, (2001 , p.21) “ Ao traduzir a estratégia na arquitetura lógica do mapa estratégico e balanced scorecard, as organizações criam um pouco de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados. “Para Kaplan e Norton (2001, p.21) “ Os mapas de estratégia e os balanced scorecard constituem a tecnologia de mensuração utilizada pela gerencia na economia baseada no conhecimento.” Segundo Kaplan e Norton (2001, p.85) “ A visão da organização pinta um quadro do futuro que ilumina na sua trajetória e ajuda os indivíduos a compreender por que e como respaldar os reforços da organização.”

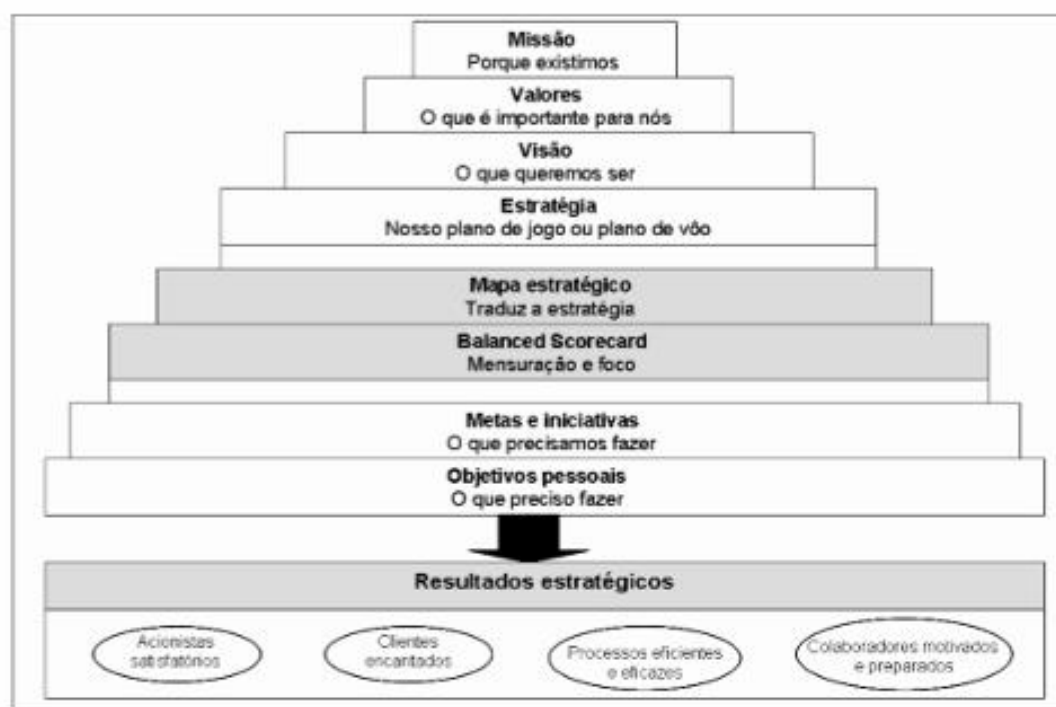


Figura 07 – O processo contínuo da estratégia

Fonte: Kaplan e Norton 2001, p.85.

A evolução dos indicadores nas quatro perspectivas passou por enormes mudanças nas organizações as estratégias adotadas pelas empresas para alcançar seus objetivos e metas estabelecidas estavam dispersas e distante de uma sinergia e algo em comum.

O BSC mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento. O BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 2,)

A elaboração de uma metodologia de pensamento, respeitando o diferencial de cada negócio porem alinhados era extremamente necessário para o sucesso do balanced scorecard e imprescindível para evolução das organizações. Segundo Kaplan e Norton (2001, p.81) “O mapa estratégico do balanced scorecard é uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia”. Para Kaplan e Norton (2001, p.83) “ Os mapas estratégicos ajudam as organizações a ver suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática. ” Segundo Kaplan e Norton (2001, p. 175)

“ Elas descrevem como organização cria sinergias por meio da integração das atividades de unidades que os contrários seriam segregados. ”

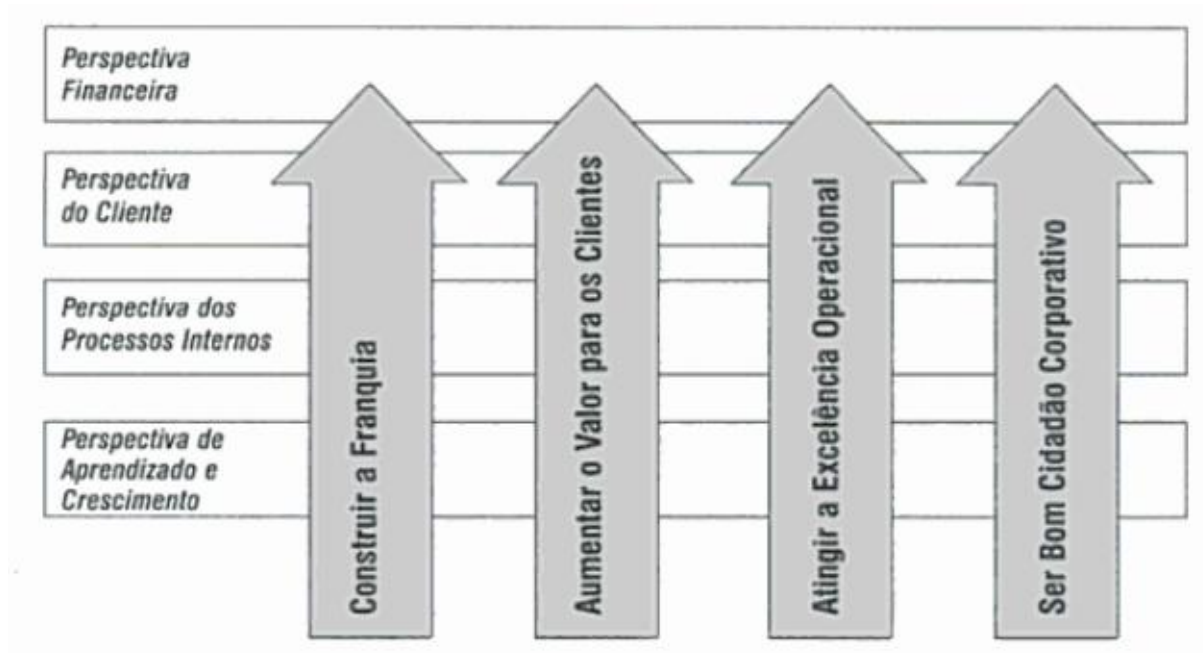


Figura 08 – Arquitetura de Mapa estratégico

Fonte: Kaplan e Norton 2001, p.92.

A estratégia deve permear por toda empresa de cima para baixo do organograma de forma clara e objetiva para que todos os envolvidos estejam direcionados para o mesmo foco. A intensidade das ações depende da forma que será transmitido a informação e forma que será concluído o objetivo. Para Kaplan e Norton (2001, p.81) “ O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por seguinte, em resultados financeiros. ”

O alinhamento dos objetivos e cumprimento das metas estabelecidas com produtos finais resulta em rentabilidade para os acionistas e gera capital financeiro.

Se a corporação for incapaz de criar sinergias entre suas partes integrantes, os investidores indagarão se não seria melhor cindir as unidades de negócio, para que passem a operar de maneira independente, sem os custos e encargos burocráticos de uma entidade corporativa improdutiva. (Kaplan e Norton 2001, p. 175)

A integração entre as unidades pode gerar sinergia e resultando em alinhamento das expectativas e transmitindo a necessidade para os holdings e prestadores de serviços a real necessidade do serviço que deve ser prestado. Segundo Kaplan e Norton (2001, p.204) “As Unidades de serviço compartilhado são criadas no nível corporativo ou divisional em razão das economias de escala e das vantagens de especialização e diferenciação delas resultante. ” O balanced scorecard está colocando as unidades de negócio, prestadores de serviço e holdings em sintonia, devido a indicadores reversos e metas compartilhadas. Os indicadores reversos podem gerar inúmeros benefícios na aproximação com o cliente, demonstrando os indicadores com anomalias, que devem ser realizados um alinhamento ou ajuste inerente ao problema mapeado. Para Kaplan e Norton (2001.p, 219) ” As conexões entre as unidades organizacionais também são importantes na integração além de fronteiras corporativas – entre fornecedores, serviços terceirizados e join ventures.” Os compartilhamentos das metas podem gerar trabalho em equipe entre Unidades e prestadores de serviço, em busca de resultado e objetivo em comum. Segundo Kaplan e Norton (2001, p.219) ” A iniciativa permitiu que definissem a maneira como os serviços terceirizados e as join ventures criaram valor, em vez de apenas reduzir custos. ”

6.1 A Consciência de indicadores de estratégia

A consciência de estratégia precisa ser criada nas empresas para assimilar as constantes mudanças e alterações que são decorrentes da evolução, A compreensão da estratégia por meio de indicadores deve ser de forma clara e objetiva para que as ações não afetem objetivo estratégico. Segundo Kaplan e Norton (2001, p.243) “ A compreensão da estratégia por meio de processos de comunicação amplos e inovadores é o ponto de partida para desenvolvimento da consciência estratégica. ” Para Kaplan e Norton (2001, p. 243) “ Os empregados devem compreender os indicadores com clareza, para que suas decisões e ações afetem a estratégia de maneira pretendida.”

As integrações entre o setor de recursos humanos e gerencial deve ser fluente para alocar os funcionários de acordo com suas habilidades, extraíndo o

máximo de sua desempenho e especialização, voltada para alcançar os objetos do balanced scorecard e se tornar parte da estratégia nos resultados. Os treinamentos devem ocorrer na deficiência do funcionário mapeado nos indicadores de desempenho, o desenvolvimento do funcionário estará diretamente ligado nos resultados a eficiência, podendo impactar diretamente nos resultados definidos pelas organizações. As definições dos indicadores para equipe devem ser fácil absorção e objetivo claro de fácil mensuração, porem desafiante e que vise sempre a inovação. Segundo Kaplan e Norton (2001, p.257) “ As competências e os indicadores de desempenho especificam o tipo de gente procurado pela empresa e como cada um contribuiria para estratégia da empresa. ” O setor de recursos humanos com indicador estratégico estabelece conexões entre os objetivos financeiros e perspectiva de clientes nos processos internos de crescimento técnico. Para Kaplan e Norton (2001, p. 257) “ As competências e os indicadores de desempenho especificam o tipo de gente procurado pela empresa e como cada um contribuiria para estratégia da empresa.”

6.2 Indicadores Lead e Lag

A junção de indicadores Lead e Lag permitia que os integrantes da organização adotassem com foco mais acentuado nos indicadores com impacto direto, os indicadores que não estavam diretamente ligados na sua ação é resultado da performance da organização e com a evolução dos objetivos estabelecidos pela organização os resultados se elevariam para todos os funcionários.

A combinação de indicadores lead e lag permitia que os empregados adotassem indicadores que não estavam sujeitos ao se controle direto, mas que deviam melhorar á medida que os empregados progredissem nos indicadores lead (os vetores de desempenho) dos respectivos scorecards. Assim, os empregados aprenderam a distinção entre indicadores que podiam influenciar por meio de suas ações e indicadores sujeitos ao seu controle direto. (Kaplan e Norton 2001, p. 262)

A implantação do balanced scorecard, deve ser implementada por etapas para viabilizar o entendimento mutuo de todos os integrantes da Organização, a compreensão dos indicadores impacto no resultado do objetivo. As lideranças da organização devem estabelecer metas distintas para os colaboradores inerente ao cargo ocupacional para delimitar objetivo conforme a habilidade, para que as metas

estabelecidas estejam de acordo com a capacidade técnica. Para Kaplan e Norton (2001,p.259)” Atualmente , os scorecards pessoais já estão sendo usados para integrar as metas de desenvolvimento pessoal e o gerenciamento do desempenho aos indicadores e resultados do scorecards, vinculados á remuneração.”



Figura 09: Princípios da organização focalizada na estratégia.

Fonte: Extraído de Kaplan e Norton, 2000, p. 19.

Os indicadores individuais estão sendo utilizados como estratégico, na aplicação de remuneração variável, inerente aos resultados alcançados, para resultar em motivação e foco na estratégia estabelecida pela empresa. As empresas com setores homogêneos com programas de qualidade e desenvolvimento de recursos humanos permite que as organizações inovem em busca novas maneiras de alcançar os objetivos estratégicos.

“Com o tempo, á medida que o balanced scorecard era adotado e difundido em todas as unidades de negócio, os gerentes de todas as outras

partes da organização começaram a utilizar balanced scorecards pessoais para si e próprios e seus empregados, a fim de promover o alinhamento individual com os objetivos dos departamentos, das unidades de negócio e da corporação”. Segundo Kaplan e Norton (2001,p. 259)

O equilíbrio da conexão entre as atividades rotineiras ocorre quando os programas de incentivo e recompensas estão interligados ao balanced scorecard, o programa de incentivo financeiro por resultados pode trazer resultados esplendorosos, pois prende atenção dos funcionários da Organização e que devem ser indicadores mais críticos para organização para obter o resultado mais expressivo. Segundo Kaplan e Norton (2001, p. 271) “ A pontuação total do desempenho é calculada multiplicando o fator de desempenho pelo valor efetivo do indicador – de maneira muito semelhante á pontuação de uma competição de saltos ornamentais. ” O modelo de cálculo da remuneração variável pode afetar o resultado, pois as metas com incentivo menor podem ser deixadas para conclusão mais tardio, ou o funcionário direcionar o seu foco para o indicador com maior representatividade financeira. O nivelamento das metas com incentivo financeiro deve ocorrer com o mínimo possível de oscilação ou com o grau de importância para os objetivos estabelecidos sejam alcançados de acordo com a necessidade mais latente da organização. Segundo Kaplan e Norton (2001, p. 270) “ As unidades de negócio também definiam alvos para cada indicador do scorecard, juntamente com um fator de desempenho que representava a percepção do grau de dificuldade em atingir o alvo. ”

6.3 A Implementação de indicadores de remuneração variável

A implementação de indicadores de desempenho vinculado ao balanced scorecard deve ser cauteloso, a precipitação pode ocasionar impropriedade do sistema de pagamento de remuneração variável, podendo cair em descrédito pela empresa e colaboradores. O estudo prévio das metas e objetivos da empresa deve ser realizado pela organização para que o resultado dos funcionários se equivale á ao pagamento financeiro realizado para os colaboradores. A maturação do balanced scorecard deve ser levado em consideração para visualizar de forma clara e objetiva os resultados a ser alcançados pela organização.

O motivo para cautela na implementação de indicadores de resultado com incentivo financeiro é o desconhecimento dos indicadores e qual a dificuldade para atingir a meta. O segundo motivo é a métrica de cálculo para novos indicadores e confiabilidade nos dados apurados. O terceiro motivo é o surgimento das situações inesperadas ou não intencionais, no método utilizado para atingir o objetivo dos indicadores. Segundo Kaplan e Norton (2001, p.280) “Algumas empresas ainda precisam estabelecer os vínculos com a remuneração por incentivos à realização das metas dos indicadores de balanced scorecard.”

A quantidade de indicadores no plano de remuneração variável influencia o resultado alcançado, o número defendido e entre 4 a 7 indicadores para não confundir a percepção dos indicadores e manter o foco nos objetivos centrais. Segundo Kaplan e Norton (2001, p.283) “ Nessas condições, os empregados conseguem visualizar as relações de causa e efeito que integram os diferentes vetores de desempenho e indicadores de resultado. ”

A escolha dos critérios adotados para mensuração de indicadores compartilhados de resultado e pagamento variável pode acarretar no problema conhecido como “(free-rider problem) ou seja “ problema do carona” , o funcionário obtém os resultados e benefícios da equipe ou faixa que está inserida, não gerando lucro para a empresa e resultando no esforço excessivo de apenas alguns indivíduos da mesma faixa. Para Kaplan e Norton (2001, p.283) ” Quando se adotam outras sanções, além do pagamento, é possível minimizar o problema do carona. ”

“Nessas circunstâncias, as organizações conseguem desfrutar ao mesmo tempo, sem arcar com o ônus do carona, tanto os benefícios decorrentes da solução de problemas em grupo, como a criatividade das sugestões individuais dos empregados, capazes de afetar os resultados fora de suas atribuições e responsabilidades rotineiras. ” (Kaplan e Norton 2001, p.283)

O método de aplicação do indicador pode dirimir o problema do carona, realizando a medição dos resultados de forma individual, porem a maioria das atividades nas organizações são realizadas em grupos, e as empresas estão realizando o trabalhando com indicadores coletivos para integração da equipe, pensamento coletivo resultando no clima de cooperação e trabalho em grupo, interações entre os grupos e indicadores coligados entre unidades do grupo. Segundo Kaplan e Norton (2001, p. 284) “ Essa mudança reconhece a intensidade

com que hoje o desempenho organizacional depende cada vez mais das consequências do comportamento coletivo e do desempenho coletivos.

Os indicadores de remuneração variável não vinculados ao balanced scorecard no âmbito financeiro podem ser inflexíveis e podem acarretar em problemas para empresas que evoluem rapidamente devido a inovação tecnológica e velocidade das informações. O indicador somente fica estratégico quando todos os indivíduos compreendem qual o seu papel para alcançar os objetivos propostos e se transforma em resultados no dia-a-dia.

6.4 A Estratégia continua nos processos

O monitoramento da implantação do sistema de indicadores permite correções e intervenções ao longo do processo de implementação, scorecard atua nas empresas com um elemento de aprendizado dos processos. A conexão entre estratégia e o orçamento realizado estão interligados nos indicadores de resultado e devem ser previamente orçados para o possível resultado positivo. Segundo Kaplan e Norton (2001, p. 301) “ As organizações necessitam de ambos os processos orçamentários para que sejam capazes de gerenciar táticas e estratégias. ” As organizações ao realizar o orçamento devem incluir os gastos com programas de capacitação, ampliar o relacionamento com os clientes e novo mix de produtos. O orçamento prevendo os programas de aperfeiçoamento e pagamento de remuneração variável, estabelece o quanto a empresa está dispondo para os programas e desenvolve perenidade destes projetos. Segundo Kaplan e Norton (2001, p.313) “ As decisões se fundamentam em análises rigorosas, usando o balanced scorecard como lente para apresentação, seleção e classificação dos programas. ”

As empresas focadas em estratégias utilizam o processo de feedback, ao invés de controlar visual e projetando em quadro de gestão a vista, estão utilizando as reuniões de performance para discutir o resultado e melhoria. Os objetivos discutidos e detectar os planos que não estão sendo realizados e resultados das ações que não estão inerentes as metas alcançadas.

A devolutiva dos resultados de performance Segundo Kaplan e Norton (2001, p. 335) “ A comunicação aberta de informação sobre o desempenho cria oportunidades para um novo tipo de infraestrutura. ”

A manutenção da estratégia nos processos passa por diversos fatores até chegar na capacidade de mobilização dos gestores e sua liderança. A intensidade em que o projeto será transcorrido depende da gestão e dos líderes. Segundo Kaplan e Norton (2001, p.343) “ Os líderes das organizações focalizadas na estratégia sem dúvida promovem transformação, não apenas mudanças em pequena escala. ” A mudança impulsionada pelos líderes abrange toda a organização e a mobilização da cadeia ocasionando no resultado com velocidade ampliada. As organizações podem optar por peça divulgação dos objetivos na parte operacional da cadeia, porem a propagação das ideias são mais lentas e depende de fomento para permear a ideia. Segundo Kaplan e Norton (2001, p.344) ” Muitos programas eficazes se iniciam nos níveis mais baixos, até mesmo unidades funcionais. ” Para Kaplan e Norton (2001, p.345) “ Os líderes que pretendem deflagrar mudanças organizacionais drásticas consideram o balanced scorecard uma ferramenta gerencial altamente eficaz para motivar e empreender a mudança almejada. ”

As mudanças de processo sendo realizadas de forma rotineira, empregam o modelo de mudança continua não ocasionando desconforto para os funcionários, ocorrendo o impulso gradativo da organização. Segundo Kaplan e Norton (2001, p.346) “ Os líderes eficazes também são capazes de motivar a mudança por meio da inspiração quanto ao futuro. ”

6.5 Criando a consciência estratégica

A criação de um pensamento estratégico deve ocorrer na criação do produto, na vinculação do objetivo estratégico da Organização com a ferramenta de gestão e comunicação.

“Sem dúvida, a comunicação é importante alavanca para o sucesso organizacional. No entanto, prevalece a má comunicação. Se os empregados não compreendem a visão, é ainda menos provável que compreendam a estratégia necessária à realização da visão. Sem a

compreensão da visão e da estratégia, os empregados não serão capazes de descobrir formas inovadoras para ajudar a organização a atingir seus objetivos.” Kaplan e Norton (2001, p. 231)

A divulgação dos objetivos do balanced scorecard para a organização deve ser clara e objetiva para compreensão de todos os membros. A instituição deve levar a sério a comunicação pois o sucesso e engajamento depende da efetividade do comunicado.

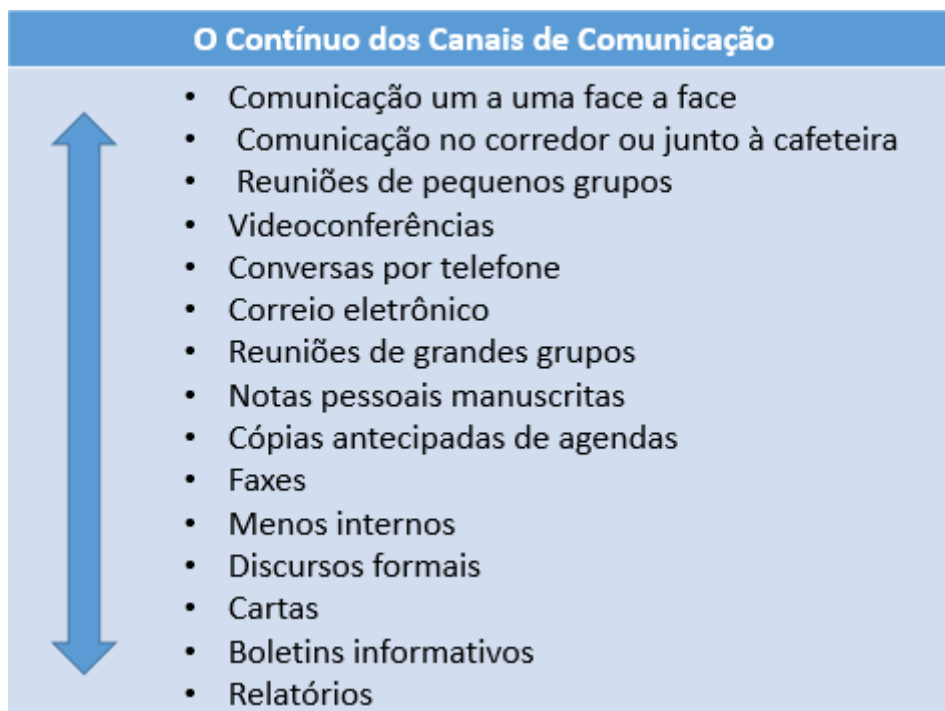


Figura 10 – Arquitetura de Mapa estratégico

Fonte: Kaplan e Norton 2001, p.233. Adaptado

7 ESTUDO DE CASO

7.1 Descrições da Organização

Somos uma empresa da Votorantim Industrial especializada em processos financeiros e de controladoria para a operacionalização de rotinas financeiras, contábeis e de folha de pagamento. Por meio do compartilhamento das atividades, a VID Curitiba busca otimizar os custos e processos operacionais e contribui efetivamente na busca de soluções, assegurando qualidade, independência, padronização e ganhos de escala

7.2 Indicadores antes das alterações

Os indicadores da Votorantim Industrial-Curitiba ocorria de forma linear sem mudança de metodologia de análise de indicadores, e somente os indicadores chaves de processo eram mensurados, tendo um pequeno esforço para medição dos indicadores.

As metas eram vinculadas aos indicadores existentes para desdobramento das metas nas perspectivas de clientes a pesquisa de satisfação. “ Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 68) “ As empresas precisam identificar os segmentos de mercado em suas populações atuais e potenciais de clientes, e depois selecionar os segmentos nos quais preferem atuar. ”

O indicador de Processos da organização é medido apenas por erros analisados nas atividades por amostragem, resultando apenas em um % de erros encontrados e planos de ações segundo o modelo de governança estabelecido. Algumas áreas têm auditoria realizada externa, resultando nas mesmas ações previstas modelo de governança. Os indicadores do acordo de nível de atividade somente os principais impactos são medidos e discutidos. O número pequeno de indicadores facilita o controle e agilidade para mensurar os resultados diariamente. As anomalias encontradas no processo produtivo são tratadas de forma ágil e eficazes corrigindo o problema e dando fluidez no processo. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 97) “ Os sistemas de medida de desempenho da maioria das empresas focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes. ”

Os indicadores são reportados mensalmente por reunião de performance o que resulta na baixa aderência e envolvimento das Unidades, não dando visibilidade para os resultados gerados diariamente. Para Kaplan e Norton (1997, p. 98) “ Nos processos de operação, que é o segundo estágio da cadeia de valor interna, os produtos e serviços são criados e oferecidos aos clientes. ”

O foco nos indicadores chaves do processo que eram medidos e apresentados para as Unidades obtêm atenção redobrada, deixando os processos

sem indicador em segundo plano. Os processos que ficam em segundo plano passam por alinhamento de processo e pode resultar impacto negativo.

O indicador de clientes é medido pelo resultado da pesquisa de clima, realizada nas Unidades que são nossos clientes e fornecedores de insumos para as demandas. A pesquisa de clima é realizada com os clientes que absorvem o serviço prestado, podendo ocorrer mais de uma prestação de serviço para o mesmo cliente, o que pode levar o cliente a generalizar o serviço prestado pela Votorantim Industrial. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 68) “ É óbvio que para obter um desempenho financeiro superior a longo prazo, as unidades de negócios precisam criar e oferecer produtos e serviços valorizados pelos clientes. ”

A insatisfação dos funcionários com a carga de trabalho excessiva pode impactar diretamente o resultado da pesquisa de satisfação. O funcionário desmotivado pode acarretar em resultados desastrosos, o desanimo e pessimismo pode se propagar e para os demais impactando no atendimento. “ Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 74) “ A importância da satisfação do cliente não deve ser subestimada. “

Os indicadores reversos dos clientes demonstram os insumos entregues dentro do prazo e de forma correta, pois a Vid-Curitiba presta serviço para todas as Unidades e a falha do indicador pode comprometer a performance no final do processamento e entrega. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 73) “ É claro que uma forma ideal de manter ou aumentar a participação de mercado em segmentos específicos é assegurar a retenção dos clientes atuais. ”

A pesquisa de clima organizacional pode ser afetada inerente ao animo dos colaboradores pois a pesquisa é respondida de forma secreta e pode ser utilizada neste momento para desabafo pessoal.

As ações realizadas nos indicadores nem sempre resultam em positividade e reversão dos problemas dos indicadores. Os indicadores sempre apresentaram desconforto para os clientes pois demonstrava estarem sempre positivos sem anomalias, mais a pesquisa de satisfação demonstrava o contrário o resultado era sempre um número de pontos elevados para resolução de problemas. Segundo Kaplan e Norton (2001, p. 75) “ Somente quando os clientes classificam suas experiências de compra como total ou extremamente satisfatório a empresa pode

contar com a sua repetição. ” A medida que os processos recebiam tratamento das anomalias notávamos que dificilmente era voltado para os indicadores que eram mensurados. O processo de pesquisa mostrava que estávamos que os indicadores medidos, está sendo avaliados de forma positiva.

A metodologia de cálculo realizado para apurar os resultados e tabulação de dados sempre foi um item levantado pelas Unidades, uma vez que o indicador estava dentro dos critérios estabelecidos e acordo de nível de atividade dentro da normalidade a sensação de que o resultado poderia conter uma possível irregularidade.

Os indicadores financeiros são medidos em método de volumetria e ou solicitações, em forma de ANA – Acordo de Nível de Atividade – é um documento formal, devidamente assinado e acordado entre as partes. Contém o escopo de atividades e regras que visam o melhor relacionamento da VID. As modalidades de ANA - Acordo de Nível de Atividade são:

1. ANA Cliente: acordo de entrega entre a VID Curitiba e clientes. As entregas são mensuradas pelos Indicadores de entrega e volumetria.
2. Ana Interno: Acordo de entregas entre as áreas da VID Curitiba, com entregas mensuradas a partir dos indicadores de entrega e indicadores de volumetria.

A volumetria de atendimento pré-acordo com os clientes e fornecedores. A volumetria pré-estabelecida pode acarretar em gargalo em momentos de pico, tendo que realizar horas extras sem aviso prévio, somente remediando o problema com extensão da jornada de trabalho, tendo impacto direto na satisfação dos funcionários. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 49) “ Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do scorecard. ” Para Kaplan e Norton (1997, p. 49) “ Os objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do scorecard. ”

O indicador de perspectiva de aprendizado e crescimento é realizado pelo total de atendimentos realizados e quantidade de erros encontrados na auditoria amostral realizada. “O planejamento da Qualidade consiste em estabelecer as

diretrizes para garantir o atendimento às necessidades dos seus quatro tipos de consumidor: Clientes, Acionistas, Funcionários e Sociedade. ” (LIMA et al.,2002). O resultado gerando um plano de ação para as anomalias encontradas, com o método 5W2H. O tour houver de funcionários prejudica toda a cadeia de indicadores e resultado, pois o aprendizado deve ser de forma progressiva para não afetar o desenvolvimento do funcionário, os processos que não estavam mapeados acabam se perdendo devido a rotatividade interna. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 131) “ Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são vetores de resultado excelentes nas três primeiras perspectivas do scorecard. ”

7.3 Alterações dos indicadores

O estudo realizado na Votorantim Industrial , foi constatado a insatisfação dos clientes com o resultado dos indicadores com a meta superior ao contratado porem com a sensação da meta não alcançada , a mudança ocorreu no serviço ANA, (acordo de Nível de Atividade) acordado com os clientes e detalhamento dos serviços, alteração da medição de produtos chaves do processo para criação de indicadores para todos os serviços prestados, metodologia de medição de cálculo e todas os produtos que são oferecidos aos clientes, realizar a criação de indicadores para controle geral de todas as atividades. Os produtos que sofrem processamento interno na Vid-Curitiba que não obtinha controle, foi criado ANAI (Acordo de Nível de Atividade Interno) para fazer acordo entre as partes internamente dentro da Unidade e ser realizado medição dos produtos que sofrem processamento por mais de uma área, apresentados e controlados por indicadores.

A implantação desta metodologia ocorreu uma serie de impactos positivos e negativos, porem com resultados apresentados aos clientes com mais credibilidade pois todo o processo está sendo mapeado e visualizado pela área. Os clientes começaram a reclamar menos dos processos menores que devido ao controle passou a ser observado.

7.4 Extração de dados de Indicadores

A ocorrência no excesso de informação e forma de como medir os novos indicadores, gerou desconforto para ambas as partes, a maioria estipulou a métrica inicialmente como média histórica e depois se adequou conforme os resultados foram ocorrendo. O volume de dados na apuração dos resultados gerou uma demanda não existente sobrecarregando os funcionários com a medição de novos indicadores externos e internos. Os indicadores com resultado abaixo da meta estabelecida deveria ser realizado um plano de ação com análise de causa utilizando a metodologia de qualidade 5W2H para resolução de problemas nos processos para indicadores fora da meta. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 93) “ A qualidade passou a ser um fator de higiene; para os clientes, é natural que os fornecedores obedeçam as especificações de produtos e serviços.”

A medição de novos indicadores internos externos gerou uma demanda grande de indicadores fora da meta a princípio, ocorrendo um grande número de planos de ações. Para Kaplan e Norton (1997, p. 93) “ A qualidade pode também estar relacionada ao desempenho ao longo da dimensão de tempo. ”

O resultado de todos os processos transformados em indicadores reduziu consideravelmente o número de reclamações, porém a visibilidade dos indicadores ainda ocorria com morosidade e somente nas reuniões mensais de performance, o que deixa ação sobre o resultado dos indicadores morosa. Os indicadores reversos das Unidades eram analisados as anomalias no envio dos insumos para processamento somente após as reuniões, as correções imediatas na superfície dos problemas eram resolvidas após o ocorrido e dado seguimento no processamento dos produtos. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 207) “ A implementação da começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la.”

O acúmulo de indicadores mensurados teve um crescimento considerável, alguns indicadores sem expressão e que não contribuem de forma significativa para o resultado passaram a ser medidos. A falta de padronização e métrica de cálculo dos novos indicadores passou a ser responsabilidade de cada área interna. Para Kaplan e Norton (1997, p. 208) “ O alinhamento da organização a uma visão compartilhada e uma direção comum é um processo demorado e complexo. ”

O controle a distância dos processos se tornava difícil pelo intervalo de dias do resultado apresentado, até ação efetiva para análise e tomada de decisões

inerente ao resultado. A apresentação dos resultados precisava ser mais frequente para melhoria da eficácia nas ações, porém a distância entre as Unidades inviabiliza esta ação. O número de reuniões que seria realizado no decorrer do período e o volume de funcionários envolvidos no processo dentro de uma sala de reuniões para discussão seria uma barreira, devido agenda e atividades rotineiras.

A resolução deste problema foi incluída uma ferramenta no âmbito da internet com os resultados de todos os indicadores neste ambiente o que poderia resolver o problema de resultados em tempo real. A implantação desta ferramenta de gestão poderia resolver o problema de resultados e recebimento das informações em tempo real, podendo tomar uma ação efetiva com os resultados. Para Kaplan e Norton (1997, p. 262) “Os desvios da trajetória planejada são tratados como defeito e são adotadas medidas corretivas com a finalidade de colocar a organização de volta ao caminho original. ”

As demandas dos relatórios para geração dos novos indicadores nas áreas com o passar dos tempos sofreram atualizações, e foi incluído algumas boas práticas para compilação de dados com planilhas em sistemas ou softwares na padronização de relatórios para facilitar a manipulação dos dados e leitura. Os dados extraídos e compilados são transportados para ferramenta de gestão para realização de reuniões e pontos para unidades.

7.5 Ferramenta de Gestão On-line

A implantação da ferramenta de gestão On-line gerou desgaste interno, devido ao desconhecimento da ferramenta, treinamento de aplicação técnica e funcionalidades. O processo de implantação da ferramenta obteve desalinhamento de alguns passos internos nos módulos sequenciais de implantação da ferramenta, ocorrendo uma falha na comunicação interna, na entrega dos dados para configuração do sistema. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.262) “ Ocasionalmente precisam ser capazes de criar novas estratégias para aproveitar novas oportunidades, ou para neutralizar novas ameaças não previstas quando da elaboração do plano estratégico inicial. ”

O período de configuração do sistema ocorreu algumas anomalias no sistema devido a instabilidade da ferramenta, e correções necessárias, devido as informações inconsistentes que seria necessário encaminhar e qual a forma da compilação dos dados. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 271) “ Avaliando continuamente o impacto das iniciativas sobre as medidas, os executivos passam a compreender melhor as relações de causa e efeito de sua estratégia empresarial. ”

O portal em funcionamento foi liberado acesso aos clientes para consulta em tempo real das informações, porem o resultado somente ocorre o input no sistema mensalmente.

7.6 Apurações dos Resultados

Os resultados do 1 trimestre publicados da Votorantim demonstram a favorabilidade das alterações e evolução referente ao trimestre de 2014 comparado com 2015. O EBDA (lucro antes de Juros, impostos, depreciação e amortização) com o resultado de R\$ 1,4 Bilhão.

Escala Milhão	1 Trimestre 2015	1 Trimestre 2014	1 T/2014 VS 1T/2015
Receita Líquida	7,814	6,781	4%
Ajuste EBIDA	1,405	1,529	-8%
EBITDA Margem	19,80%	22,60%	-2,70%
Resultado Líquido	73	8	813%
CAPEX	527	450	17%

Figura:11 Comparativo evolução no trimestre

Fonte: Site da Votorantim

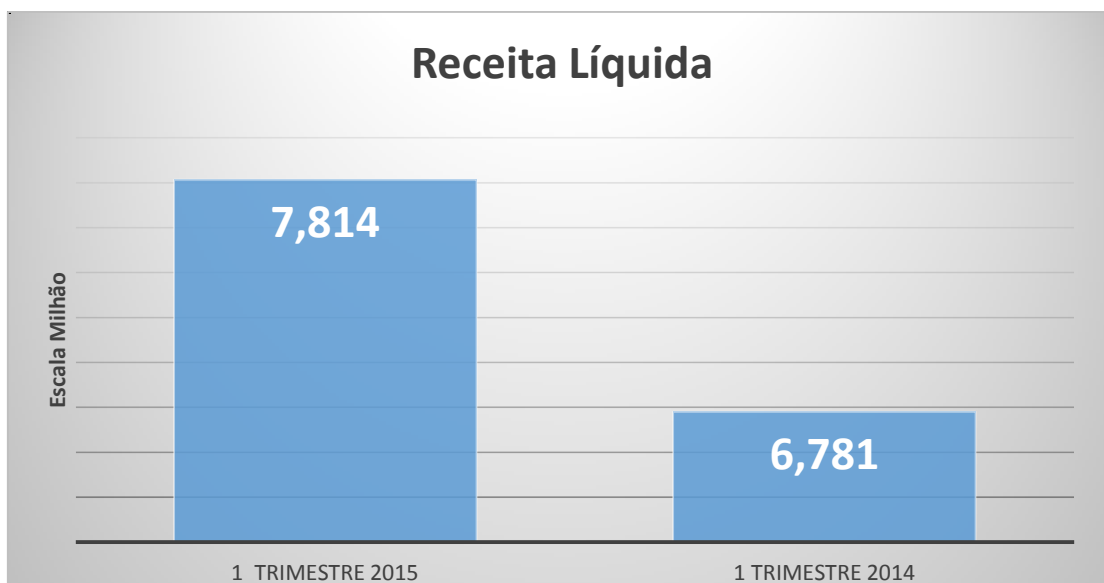


Gráfico:01 Receita Líquida

Fonte de dados: Site da Votorantim

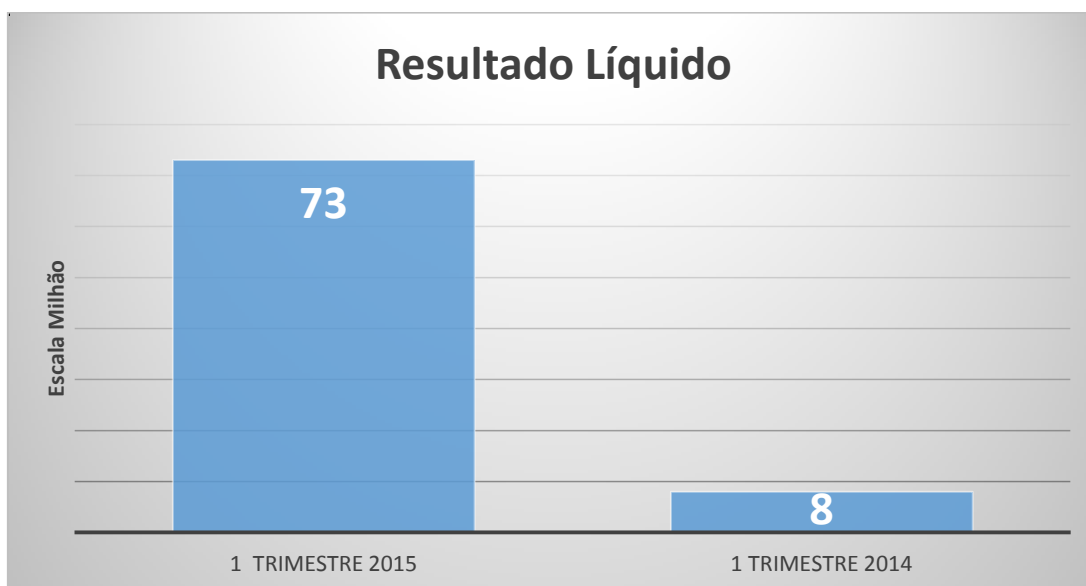


Gráfico:02 Resultado Líquido

Fonte de dados: Site da Votorantim

Segundo os resultados demonstrados de crescimento na Receita líquida, demonstra o crescimento da Votorantim, balizando a iniciativa dos negócios estarem focando para o ramo de sua produção, e direcionando ao Centro de Serviços Compartilhados de Curitiba as atividades de back office. E direcionar seus esforços

e capacidade para aperfeiçoamento do ramo do negócio que está inserido, dando credibilidade a VID-VPAR no crescimento das atividades.

Os resultados positivos demonstram que as modificações estão dando resultado e demonstrando transparência apresentação dos indicadores. O impacto desta transparência reflete no indicador de resultado das organizações e serviços encaminhados para CSC – Centro de Serviços Compartilhados, Votorantim Industrial.

8 METODOLOGIA

A pesquisa será realizada por meio de livros referencias e analise de empresa que utiliza a metodologia Balanced Scorecard de forma :

- Qualitativa
- Documental
- Descritiva
- Estudo de caso

A avaliação do caso Vid_Curitiba requereu a definição metodológica de trabalho de forma que fosse aproveitada, ao máximo, a oportunidade de se conhecer instituição na modificação dos indicadores BSC, que teve início no final do ano de 2014 e que ainda está em curso.

A metodologia consistiu nas seguintes etapas:

- a) Contato inicial com os analistas plenos, Sênior, Consultores responsáveis pela alteração dos indicadores nas áreas, para explicar o objetivo do trabalho, solicitar autorização para a sua realização e acesso aos principais documentos de elaboração do Plano Estratégico. Segundo Gil (2002, p. 43), “com ênfase nos procedimentos técnicos de coleta e análise dos dados, torna-se possível, na prática, classificar as pesquisas segundo o seu delineamento”.

- b) Análise do material disponibilizado de forma a ser obtidas informações conclusivas sobre o caso estudado.

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa (GIL, 2002, p. 45).

- c) O intuito assumido do compromisso que o estudo teria o único objetivo de propiciar fundamentação de um trabalho acadêmico, sem interesse em outra finalidade. O estudo foi realizado em tópicos de forma a tornar mais fácil a análise do problema. O conteúdo dos tópicos, demonstrou-se necessária uma explicação do significado para facilitar a percepção da coerência entre eles. Segue abaixo os tópicos :1 O projeto de alteração do modelo de números de indicadores BSC e ferramentas. 2º Acompanhamento da implantação do projeto. 3º os principais problemas identificados durante a fase do projeto e como foram tratados. 4º A implantação da ferramenta de gestão on-line. Segundo Gil (2002, p. 41), a pesquisa exploratória “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.
- d) O estudo do caso e dos acontecimentos gerados no decorrer da alteração de processo. Segundo GIL (2002,2002, p.44) “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”

"O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O 'scorecard' cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo." (Kaplan & Norton, 1997, p. 25)

9 CONCLUSÃO

O gerenciamento por indicadores Balanced Scorecard se demonstrou eficaz inerente as ferramentas que está utilizando para demonstração dos resultados, podendo alterar o resultado a medida que a velocidade em que é analisado e apresentado.

Os serviços prestados para os clientes, desdobrados e apresentados por indicadores e acompanhados demonstrou uma efetividade no resultado da pesquisa de satisfação das unidades.

A mudança na metodologia de apuração dos indicadores ocasionou um grande desconforto nos funcionários devido ao grande volume de novos indicadores e métricas de desempenho e falta de comunicação. A implantação de uma ferramenta de gestão on-line para habilitar o controle e ações a distância, ocorreu com a falta de planejamento e não viabilizou o controle a distância devido atualização dos dados ocorrer mensalmente.

A mudança deve ocorrer primeiro na cultura da organização e depois nos processos para não ter impacto negativo nos funcionários, porem uma equipe focada nos resultados irá assimilar a mudança e coloca-la em pratica, as metas vinculadas a desempenho iram alavancar os resultados.

Os indicadores lead e lag que são medidos e apresentados para os membros da organização, porém obtêm uma ação direta sobre o resultado, devem ser explicados de forma clara e objetivo que o resultado positivo do todo e de outros indicadores podem elevar o resultado geral.

A avaliação dos indicadores se demonstrou eficiente, pois motiva o funcionário a buscar suas metas, podendo receber valores monetários inerentes a desempenho e resultado.

A inovação e tempestividade na alteração da medição dos resultados e forma de apresentação destacam a positividade do resultado apresentados e crescimento.

A tomada de decisão por indicadores se se demonstrou eficaz, porem se vinculado com outras ferramentas gestão de Qualidade, como o 5W2H utilizado para resolução de anomalias nas metas e objetivos.

Contudo notou-se que sim os conceitos do BSC é uma ferramenta de gestão de extrema importância contribuindo de forma estratégica para os objetivos da empresa com eficácia, porem necessita de outras ferramentas de gestão agregadas para replicar os resultados obtidos para Gerenciamento a distância não obteve sucesso devido ao tamanho da Organização.

9.1 Recomendações

Recomenda-se a implementação do transporte de dados diários dos indicadores do balance scorecard na ferramenta de gestão on-line para viabilizar a visualização de todos os membros da organização o resultado. As unidades poderiam tomar ações nos indicadores reversos de forma mais assertiva, resultando na ação sobre os indicadores, antes do fechamento e tendo a possibilidade de reverter o resultado, podendo realizar o fechamento de forma positiva.

A carga de indicadores na ferramenta de gestão on-line diários viabilizaria o controle pelos indicadores a distância sem a necessidade de relatório.

10 REFERÊNCIAS

KAPLAN, Robert S e NORTON, David P.A Estratégia em Ação. Ed. Campos, Rio de Janeiro 1997.

DRUCKER, Peter F.Administrando em tempos de grandes mudanças. Ed.Pioneira, São Paulo,2002.

HERERO FILHO, Emilio. Balanced Scorecard e a Gestão estratégica: uma abordagem estratégica.5. ed Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SAMPIO Murilo. A Importância da Inovação no Desempenho dos Processos de Abertura de Capital (IPO) ocorridos no Brasil na última década. XIV Semead 2011.

LOPES, Alexsandro Broedel (Org.). Contabilidade e finanças no Brasil: estudos em homenagem ao professor Eliseu Martins. São Paulo: Atlas, 2012.

MARION, José Carlos. Contabilidade empresarial. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BES, Fernando Trias e KOTLER Philp. A Bíblia da Inovação . Ed Leya , 2012.

KAPLAN, Robert S e NORTON, David P.Organização Orientada para a Estratégia.Ed17. Ed. Campos, Rio de Janeiro , 2001

ATKINSON, A. Anthony. Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Portal Vid Curitiba Disponível em: <<http://www.portalvotorantim.com.br/sites/csc/sobreVIDCuritiba/Paginas/default.aspx>>. Acesso em :25/05/2015.

LIMA, A. C. C, CAVALCANTI, A, A. PONTE, V. Revista Contabilidade e Finanças,v.15, Junho 2004. Disponível em : < <http://www.praticadapesquisa.com.br/2011/10/como-apresento-citacoes-de-conteudos.html>>. Acessado em 26/05/2015.

Ferreira, M. P.; Abreu, A. F.; Abreu, P. F.; Trzeciak, D. S.; Apolinário, L. G.; Cunha, A. A. Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. *Produção*, v. 18, n. 2, p. 302-318, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v18n2/08.pdf>>. Acessado em : 26/05/2015.

Balanced Scorecard a uma Organização do Terceiro Setor. Salvador, 2009. Disponível em: <<http://revistas.unifacs.br/index.php/rde/article/download/1055/833>> Acessado em : 26/05/2015

